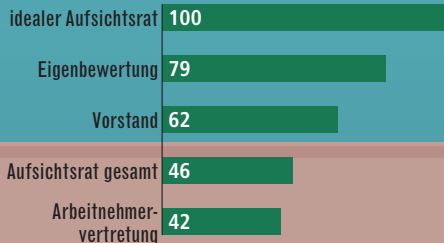


Klare Abstufung

Die Befragten sehen sich selbst als nicht so weit entfernt vom perfekten Kontrolleur. Der Arbeitnehmerbank sprechen sie die mit Abstand geringste Kompetenz zu.

Erreichungsgrad in Prozent



Quelle: permitta/DSW



Nur Bestnoten: Aufseher fühlen sich selbst sehr kompetent

Aufsichtsräte

Ich – einfach unverbesserlich

Eine DSW-Studie zeigt: Viele Aufsichtsräte halten ihre Kollegen für wenig kompetent

Läuft es bei einem Unternehmen schlecht, gerät heute – zumindest wenn es sich dabei um eine börsennotierte Aktiengesellschaft handeln sollte – schnell auch der Aufsichtsrat in den Fokus der Kritik. Dies besonders in Fällen, in denen sich vom Vorstand getroffene Entscheidungen im Nachhinein als derart massive Fehler herausstellen, dass die gesamte Firma davon an den Rand des Abgrunds oder sogar darüber hinaus geschoben wurde. Oder wenn – wie etwa im Fall Wirecard – ein mutmaßlich über mehrere Jahre etabliertes Betrugssystem von dem Kontrollgremium nicht erkannt wird. Grundsätzlich eine nachvollziehbare Reaktion, gehört die Überwachung der Geschäftsführung doch zu den wichtigsten Aufgaben eines Aufsichtsrats. Außerdem soll er ein echter „Sparringspartner“ für den Vorstand sein. Wie erfolgreich die Kontrolleure dabei sind, hängt von der Kombination etlicher Faktoren ab: So müssen die im Gesamtgremium zusammenkommenden Kompetenzen exakt auf die Anforderungen des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten sein. Es bringt schließlich wenig, im Aufsichtsrat beispielsweise eines Software-Unternehmens mehrere exzellente Juristen, aber keinen IT-Experten zu haben. Zudem sollten die Mitglieder auch vor harten kritischen Nachfragen nicht zurückschrecken.

„Von entscheidender Bedeutung ist also zunächst die klare Definition der benötigten Kompetenzfelder“, sagt DSW-Hauptgeschäftsführer Marc Tüngler. Umso ernüchternder waren für den Anlegerschützer die Ergebnisse einer Studie, die die Managementberatung permitta gmbh, Wiesbaden, im Auftrag der DSW durchgeführt hat. „Im Grunde halten sowohl Aufsichtsratsmitglieder als auch externe Experten die Zusammensetzung der Gremien für nicht op-

timal“, fasst Tüngler zusammen. Auf einer bis 100 reichenden Punkteskala bewerten die im Rahmen der Studie Befragten die Kompetenz des Aufsichtsrats, in dem sie selbst sitzen, mit gerade einmal 48 Punkten. Noch schlechter kommt – bei isolierter Betrachtung – die jeweilige Arbeitnehmerseite des Gremiums weg. Ihr werden lediglich 42 Punkte zugebilligt. Als etwas kompetenter wird der Vorstand eingestuft, der im Mittel 62 von den 100 möglichen Punkten erreicht. Die mit Abstand beste Bewertung stellen die Befragten mit 79 von 100 Punkten allerdings sich selbst aus.

„Die Studie verfolgt das Ziel, ein ‚zukunftsfähiges Kompetenzmodell zur sicheren Navigation durch eine komplexe Welt‘ für Aufsichtsräte zu entwickeln. Und gleichzeitig eine Standortbestimmung durchzuführen“, sagt Savo A. Klingen, Managing Partner bei permitta. „Es handelt sich um eine psychologische Herangehensweise, die quantitative mit qualitativen Verfahrenselementen kombiniert. Dabei erlaubt der strukturierte Interviewprozess einerseits, die qualitative Tiefe der Bewertungen der Befragten ohne Vorannahmen zu ermitteln. Andererseits erzeugt dieses Vorgehen eine quantitative Datenstruktur, die mit modernsten multivariaten statistischen Methoden analysiert werden kann“, erläutert Beate Weber von Koslowski, Managing Director bei permitta, das Zustandekommen der Ergebnisse. „Organisationen sind im Sinne der Sicherung der Zukunftsfähigkeit gefordert, entsprechende Mess-, Prüfungs- und Entwicklungsverfahren zu etablieren“, ist Klingen überzeugt. Das gelte sowohl für die Besetzung von Aufsichtsratsmandaten und Vorständen als auch für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Aufsichtsrats im Rahmen der Selbstevaluation. ■